

Proces uczenia się o interesariuszach w publicznym podmiocie leczniczym¹

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Katarzyna Dyaczyńska

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Adres do korespondencji: Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 40-287 Katowice, ul. 1 Maja 50, afw@ue.katowice.pl

Abstract

The learning process about stakeholders in public healthcare units

The functioning of modern healthcare organization is determined by the increasing demands of the beneficiaries of health services, budgetary constraints and the need for political consensus. These problems generate increased spending on public health needs and force policy makers to seek effective management instruments. Pro-efficiency solutions for public sector lead healthcare managers to build flexible strategies which mean the necessity of preparation and often redefining the strategic goals and ways to achieve them as a response for stakeholder's needs. That makes knowledge and learning process about stakeholders an important part of a new public management paradigm.

This paper consists of theoretical part, where on the basis of literature studies problems of organizational learning are presented, as well as practical part which presents some research results being a part of three projects carried out by the Department of Public Management and Social Sciences – *Stakeholder analysis in the management of the public organization* carried out in 2009–2011, *Learning Organizations Survey in public health care units* carried out in 2010 and the *Organizational culture of public organizations* carried out in 2012–2014.

Key words: learning organization, organizational learning, public organizations, stakeholders

Słowa kluczowe: interesariusze, organizacja ucząca się, organizacje publiczne, uczenie się organizacji

Wstęp

Funkcjonowanie współczesnych organizacji ochrony zdrowia jest zdeterminowane przez wzrastające wymagania beneficjentów usług zdrowotnych, ograniczenia budżetowe i potrzebę poszukiwania konsensusu politycznego. Wymienione problemy, które są następstwem m.in. obecnych trendów demograficznych, zmian w strukturze społeczeństwa, a głównie rozpadu rodziny wielopokoleniowej, akceleracji procesu starzenia się społeczeństw, narastania odsetka osób z chorobami przewlekłymi oraz postępu w zakresie stosowania technologii medycznych, generują wzrost wydatków na zaspokojenie potrzeb zdrowotnych obywateli [1]. Normą staje się sytuacja, w której presja na dostęp i jakość usług zdrowotnych oraz rosnące koszty opieki zdrowotnej i pogarszająca się relacja koszt–efekt zmuszają decydentów do poszukiwania efektywnego instrumentarium zarządzania w or-

ganizacjach świadczących usługi zdrowotne [2]. Wprowadzenie proefektywnościowych rozwiązań w sektorze publicznym skłania zarządzających jednostkami ochrony zdrowia do budowania elastycznych strategii działania, co często oznacza konieczność wyznaczenia, a następnie – jeśli zachodzi taka potrzeba – redefiniowania celów strategicznych i sposobów ich osiągnięcia jako odpowiedzi na potrzeby interesariuszy. Wiedza o ich oczekiwaniach staje się – bezpośrednio – istotną wartością dla menedżerów oraz – pośrednio – wpływa na całokształt funkcjonowania systemu ochrony zdrowia.

W nowoczesnej organizacji świadczącej usługi zdrowotne istotnego znaczenia w osiąganiu zamierzonych rezultatów nabiera zarządzanie komunikacją pomiędzy organizacją a jej otoczeniem i w jej konsekwencji kształtowanie określonych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami operującymi na rynku świadczeń zdrowotnych. Organizacja, wchodząc w interakcje z otoczeniem,

przekazuje informacje na zewnątrz, jak również odbiera i analizuje informacje zwrotne. Takie dwukierunkowe komunikowanie umożliwia tworzenie relacji zachodzących pomiędzy otoczeniem a organizacją i pomaga w zmianie nastawienia, zrozumieniu i pozytywnym postrzeganiu organizacji, a przede wszystkim poinformowaniu otoczenia o kluczowych kompetencjach organizacji. Poprzez tworzenie sieci relacji wspierających podstawy funkcjonowania organizacja może się rozwijać optymalnie.

Podstawowym warunkiem skuteczności komunikowania jest właściwa identyfikacja interesariuszy, czyli ważnych grup docelowych odbiorców – zewnętrznych i wewnętrznych – i ich zróżnicowanych potrzeb. Owe zróżnicowane potrzeby możemy nazywać także interesem, jaki dany podmiot ma względem rezultatów działania naszej organizacji. W literaturze przedmiotu na temat środowiska organizacji interesariusze zostali podzieleni ze względu na kryterium ich przestrzennego umiejscowienia na dwa główne otoczenia: wewnętrzne i zewnętrzne. Otoczenie wewnętrzne znajduje się w obrębie organizacji, stąd interesariuszami są kierownictwo i pracownicy. Do otoczenia zewnętrznego natomiast zaliczają się wszystkie te podmioty, które funkcjonują poza obrębem organizacji, czyli są to m.in. klienci, dostawcy, konkurencja, media, społeczność lokalna.

Celem opracowania jest identyfikacja stanu wiedzy zarządzających jednostkami ochrony zdrowia o interesach, wpływie i znaczeniu ich głównych interesariuszy oraz przydatności koncepcji organizacji uczącej się do podnoszenia efektywności podejmowanych decyzji i działań. Aby osiągnąć wskazane cele, przeprowadzono analizę literatury przedmiotu oraz zaprezentowano wybrane wyniki badań terenowych. Niniejsze opracowanie składa się z dwóch części: teoretycznej, w której na podstawie studiów literaturowych przedstawiono problem uczenia się organizacyjnego, i empirycznej, w której zaprezentowano wybrane wyniki projektów badawczych realizowanych w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną* (2009–2011), *Kultura organizacyjna organizacji publicznych* (2012–2014), *Szpital jako organizacja ucząca się* (2010).

Nowe tendencje w organizacji i zarządzaniu sektorem publicznym

Otoczenie współczesnych organizacji zmienia się, ze stabilnego i przewidywalnego w kierunku dynamicznego, turbulentnego, nieprzewidywalnego i chaotycznego. Zmienność otoczenia powoduje, że dotychczas stosowane, konwencjonalne metody zarządzania organizacjami oraz wszelkimi kolektywnymi przedsięwzięciami muszą zostać redefiniowane jako nieadekwatne do istniejących warunków [1]. Szczególnie tendencja ta jest zauważalna w stosunku do organizacji sektora publicznego, który w ostatnich latach ulega gwałtownym przemianom.

Jak zauważył P. Drucker, zasadne jest domniemanie, iż podstawowe procesy zarządzania organizacją publiczną nie odbiegają zbyt od logiki zarządzania w sekto-

rze prywatnym [2, 3]. Mimo to trudno jest zignorować szczególną specyfikę polegającą na: (1) istnieniu wielu interesariuszy, których interesy są – w najlepszym wypadku – niezbieżne, a bywają też konfliktowe, (2) dużej sile oddziaływania interesariuszy posiadających znaczącą władzę (np. potężnych decydentów), (3) decyzjach podejmowanych rzadko w sposób racjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu, (4) braku zysku jako miary efektywności przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych, (5) mniejszej podatności uczestników na bodźce monetarne i większej ich orientacji na realizację misji organizacji, (6) konieczności przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania rozmaitych aspektów rozwiązywanych problemów, (7) relatywnie dużej publicznej widoczności i przejrzystości wewnątrzorganizacyjnych aktywności [4–6]. Specyfika zarządzania publicznego – scharakteryzowana poniżej w **Tabeli I** – wymusza transformacje istniejących metod, narzędzi i instrumentów zarządzania organizacjami w sektorze biznesowym i przystosowanie ich do specyfiki organizacji działających w sektorze publicznym.

Powszechnie obowiązujące modele zarządzania sektorem publicznym stopniowo odchodzą od tradycyjnego stereotypu organizacji żyjącej własnym wewnętrznym życiem, z niewielką dbałością o klienta, w kierunku zorientowanej na pacjentów nowoczesnej struktury, w której przebiegające procesy są silnie nastawione na wykorzystanie strategii wyłaniających się jako konsekwencje analizy rzeczywistości i ekstrapolacji trendów. Zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym przewodnie zasady strategicznych procesów przebiegających w organizacji opierają się przede wszystkim na antycypowaniu, jakie zmiany są wymagane, jak je wprowadzić i utrzymać, a także jak stworzyć ścieżkę postępowania ułatwiającą kontynuowanie wprowadzonych ulepszeń, tak aby służyły osiągnięciu sukcesu. Prawdopodobnie tę szczególnie wyeksponował w swoich pracach J.M. Bryson, proponując przedstawiony poniżej, popularny – dostosowany do procesu planowania strategicznego – model zarządzania strategicznego w sektorze publicznym (**Rysunek 1**). Zaproponowane ujęcie daje możliwość wykorzystania nie tylko standardowego statycznego modelu planowania, ale także dynamicznego modelu niezbędnego do oceny sukcesu organizacji sektora publicznego wyrażonego stopniem zaspokajania potrzeb klienta, co jest istotnym *novum* wprowadzonym wraz z koncepcją *New Public Management* (NPM) i jej późniejszymi rozwinięciami (np. *New Public Governance* – NPG). Zastosowanie modelu dynamicznego pomaga zidentyfikować czynniki sukcesu i wzmacniać zdolności organizacji do planowania i wdrażania swojej strategii. Pierwszym krokiem w zaproponowanej procedurze jest zbieranie informacji, które pozwalają na identyfikowanie kluczowych graczy w otoczeniu, zatem swoisty „rynek” odniesienia dla działań podejmowanych w organizacji, a także uwidaczniające się wewnętrzne trendy organizacyjne mające wpływ na jego strukturę i cele. Pojęcie „rynek” w kontekście sektora publicznego odnosi się do wszystkich istotnych

Elementy organizacji	Charakterystyka wyróżników
Powiązania z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> • Monopolistyczna pozycja rządu, który jest prawie wyłącznym dostawcą pewnych usług, przy czym częstokroć uczestnictwo w konsumpcji i finansowaniu aktywności rządowej jest obowiązkowe. • Brak rynków ekonomicznych i poleganie na zasobach finansowych dostarczanych przez rząd, co obniża motywację do podwyższania efektywności ekonomicznej oraz zdolność do racjonalnego rozmieszczenia zasobów według wyraźnych wskaźników i jednoznacznych informacji (np. ceny, zyski, udział w rynku). • Silne otoczenie prawne ograniczające swobodę działania kadry zarządzającej poprzez kontrolę zewnętrzną. • Intensywnie oddziałujące, złożone otoczenie polityczne, w którym poprzez polityczne przetargi, lobbying, kształtowanie opinii publicznej czy też wpływanie na grupy interesu poszukuje się poparcia różnorodnych interesariuszy, tak aby pozyskać zasoby i legitymizację działania.
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowanie w dostarczanie dóbr publicznych, co się wiąże z koniecznością brania pod uwagę ogólnego interesu publicznego. • Wartości i presja normatywna są krytyczne dla uprawomocnienia decyzji i działań organizacyjnych. • Niejednoznaczność celów, które są zazwyczaj wywodzone z wartości (np. zdrowie obywateli, czyste środowisko), wskutek czego cele organizacji są trudne do operacjonalizowania w postaci jasnych kryteriów efektywności, a do tego bywają konfliktowe względem siebie. • Proces strategicznego podejmowania decyzji podlega przerwom oraz opóźnieniom wskutek zarówno interwencji, jak i dużego zaangażowania władz zewnętrznych i grup interesu. • Wyraźna hierarchia władzy formalnej z rozbudowaną kontrolą realizowaną przez wielorakie ośrodki. • Realne struktury władzy są rozproszone i często wychodzą poza granice organizacji publicznej, co stawia pod znakiem zapytania konwencjonalne teorie ładu społecznego i kontroli.
Ludzie	<ul style="list-style-type: none"> • Oczekiwanie wobec kadry zarządzającej, aby była prawa, uczciwa, wrażliwa na interes społeczny, otwarta, odpowiedzialna społecznie i zachowująca się według standardów etycznych. • Skłonność do autokratycznego stylu przywództwa i niechęć do delegowania władzy. • Częsta wymiana kadry zarządzającej wywołana zmianami preferencji wyborców, co utrudnia realizację długofalowych zamierzeń. • Uczestnicy organizacji oprócz wykonywania typowych ról organizacyjnych aktywnie uczestniczą w politykowaniu, dążąc do zbilansowania zewnętrznych relacji politycznych z procesami wewnątrzorganizacyjnymi. • Zachowania organizacyjne znamionuje ostrożność i niezbyt ożywiona innowacyjność wraz z równoważeniem odpowiedzialności wobec władz politycznych, wrażliwość na oczekiwania obywateli. • Pomimo ograniczonej swobody działania uczestników organizacji charakteryzuje wysoki poziom zadowolenia z pracy. • Rozpowszechnienie reguł i rutyn, stosowanych częstokroć w kontekście rzadkich zasobów, nakłania uczestników organizacji do politycznego wykorzystywania elementów formalizacji, ale także do ich rozwijania oraz manewrowania pomiędzy nimi.

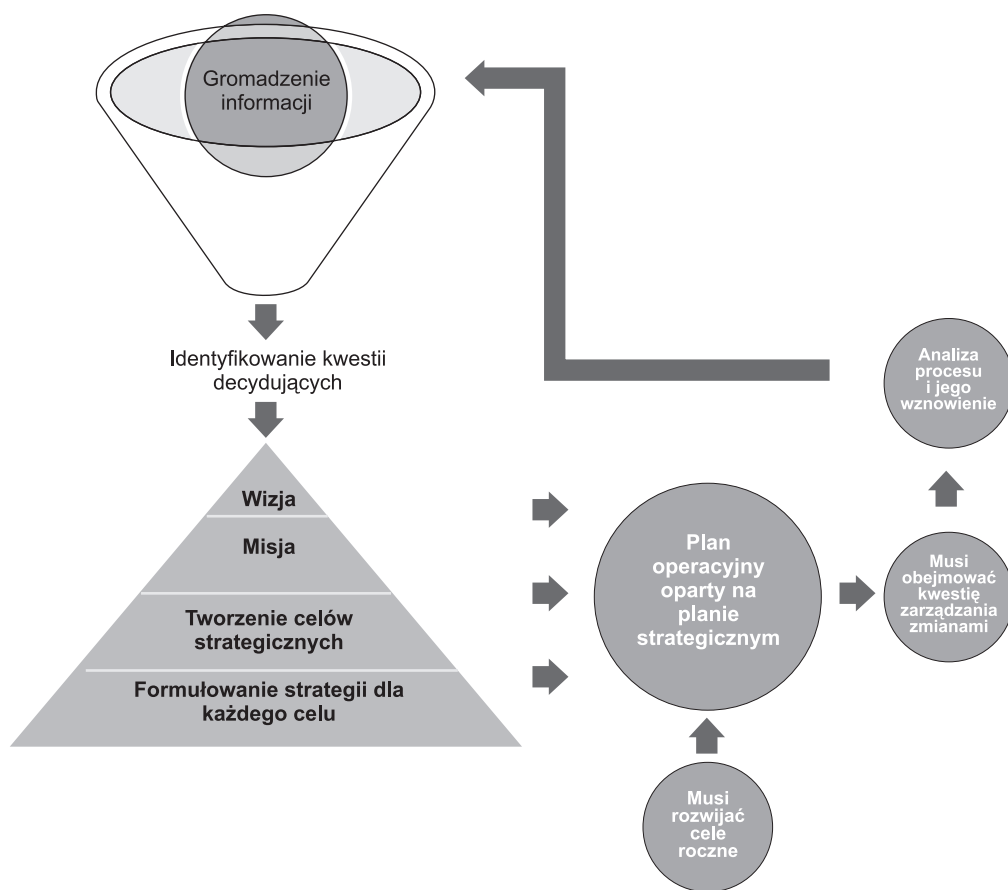
Tabela I. Wyróżniki zarządzania publicznego.

Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano: H.G. Rainey, Y.H. Chun, *Public and private management compared*, w: E. Ferlie, L.E. Lynn, C. Pollitt (red.), *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, Oxford, UK 2005: 72–102.

interesariuszy (*stakeholders*, graczy, udziałowców), którzy mają wpływ i znaczenie dla procesu podejmowania decyzji i późniejszego ich wdrażania. Umiejętność organizacji do reagowania na pojawiające się wyzwania jest wyrażona w sposobie zdefiniowania oraz kształcie wizji i misji, a w ich następstwie wyborze celów strategicznych. Te ostatnie szczegółowo charakteryzują tego, dla kogo i z kim organizacja je podejmuje, jakie mają charakterystyczne kompetencje i dlaczego się tym zajmują oraz przyczyniają się do przygotowania strategii i taktyki działania.

Postępująca modernizacja sektora publicznego to wzmocniona koncentracja na pozyskiwaniu informacji o wynikach działalności, które są wykorzystywane zarówno do rewizji przyjętych przez organizację celów, jak i informowania otoczenia o rezultatach aktywności podejmowanych przez organizację. Główną rolę w tym procesie odgrywają menedżerowie organizacji publicznych, którzy w nowym paradygmacie zarządzania publicznego są postrzegani jako centralni aktorzy procesu zmian poprzez uosabianie racjonalności ekonomicznej oraz nastawienie na wydajność, efektywność i rezultaty [7]. Istotnym *novum* jest wprowadzanie w rzeczywistość

organizacyjną zasady *let managers manage*, która oznacza nacisk na separację decyzji menedżerskich od nacisków politycznych. Przyjmuje się, iż rolą polityków jest określenie wizji, celów, ogólnych wytycznych działania oraz rozwijanie strategii, podczas gdy menedżerowie odpowiadają za skuteczną implementację powyższych założeń oraz codzienne funkcjonowanie zarządzanego podmiotu [7]. Narzędziami wspomagającymi wydajność, efektywność i transparentność rezultatów są m.in. budżetowanie wynikowe, księgowość memoriałowa i zasobowa, raporty roczne, rozwinięte narzędzia pomiaru i raportów, systemy kontroli zarządczej, zrównoważone karty wyników itp. [7]. Należy przy tym dostrzec, iż różne jest zapotrzebowanie na informacje ze strony polityków i menedżerów. Każda ze wskazanych grup odbiorców informacji – przynajmniej w teorii – dąży do tworzenia i maksymalizacji wartości publicznej. Jednakże pojęcie „wartości publicznej” nie odzwierciedla tylko i wyłącznie wartości finansowej, a jego ewaluacja nie znajduje odbicia tylko i wyłącznie w rentowności. Wartość publiczna jest tożsama z trwałością programów politycznych i polityk oraz realizacją interesu publicznego poprzez uruchomienie zasobów i dostarczanie usług społecznie



Rysunek 1. Strategiczne planowanie w organizacjach non-profit.

Źródło: Adaptacja na podstawie: J.M. Bryson, *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass a Wiley Imprint, San Francisco 2004.

uznanych za ważne dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego [7].

Organizacjom publicznym stawia się, podobnie jak przedsiębiorstwom, coraz większe wymagania w zakresie usprawniania działalności, jednak ekonomiczna efektywność ich działania i jakość świadczonych usług jest wciąż określana jako niezadowolająca. Z punktu widzenia oceny efektywności zarządzania w sektorze publicznym szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na subiektywny charakter powyższej kategorii. M. Blaug rozważania dotyczące efektywności skomentował następująco: „(...) Nie chcemy powiedzieć, że problemy efektywności to zagadnienia z teorii ekonomii pozytywnej, obiektywnej, do której nie wchodzi żadne sądy wartościujące (...). Efektywność to pojęcie nieuchronnie obciążone jakąś koncepcją wartości” [8]. Stwierdzenie to oznacza, że w demokratycznych systemach politycznych sektor publiczny zawsze poddany jest silnej presji wyborców, co czasami doprowadza do ignorowania kwestii ekonomicznych w podejmowanych decyzjach, natomiast wdrażane są takie działania, które uwzględniają standardy obecne we współczesnej myśli politycznej i stają się nadrzędne dla realizowanej polityki społeczno-ekonomicznej. W praktyce to ostatnie dowodzi, że w organizacjach publicznych często zastępuje się efektywność ekonomiczną racjonal-

nością polityczną. Taki punkt widzenia dowartościowuje interesariuszy jako tych, których wpływ i znaczenie dla podejmowanych decyzji i procesu ich realizacji jest krytyczny dla funkcjonowania organizacji. Wskazuje także na konieczność gromadzenia wiedzy o ich oczekiwaniach w kontekście zarządzania organizacją.

Efektywne działanie organizacji publicznych wymaga koncentracji na wynikach i budowaniu relacji z interesariuszami, których posiadane zasoby mają istotne znaczenie dla organizacji. Należy przy tym zaznaczyć, iż wyniki działań organizacji sektora publicznego rozumiane są odmiennie od wyników przedsiębiorstw nastawionych na zysk, a podstawowe dziedziny poszukiwania renty według A. Neely’ego, Ch. Adamsa i M. Kennerleya [9] to: (a) zadowolenie interesariuszy – kim są główni interesariusze oraz czego oczekują i jakie są ich potrzeby, (b) współprzyczynianie się interesariuszy – czego od nich oczekujemy i potrzebujemy na zasadzie wzajemności, (c) strategie – jakie strategie należy realizować w celu uzyskania zadowolenia interesariuszy, przy równoczesnym spełnieniu własnych wymagań, (d) procesy – jakie procesy są niezbędne w celu urzeczywistnienia przyjętych strategii, (e) zdolności – jakie zdolności są potrzebne do zrealizowania naszych procesów. Przyjęcie wskazanej perspektywy skutkuje tworzeniem strategii or-

ganizacji w kategoriach interesariuszy i posługiwania się miarami efektywności, w znacznej mierze opierającymi się na dialogu z interesariuszami, który służy budowaniu zaufania i współpracy [10].

Uczenie się organizacji sektora publicznego

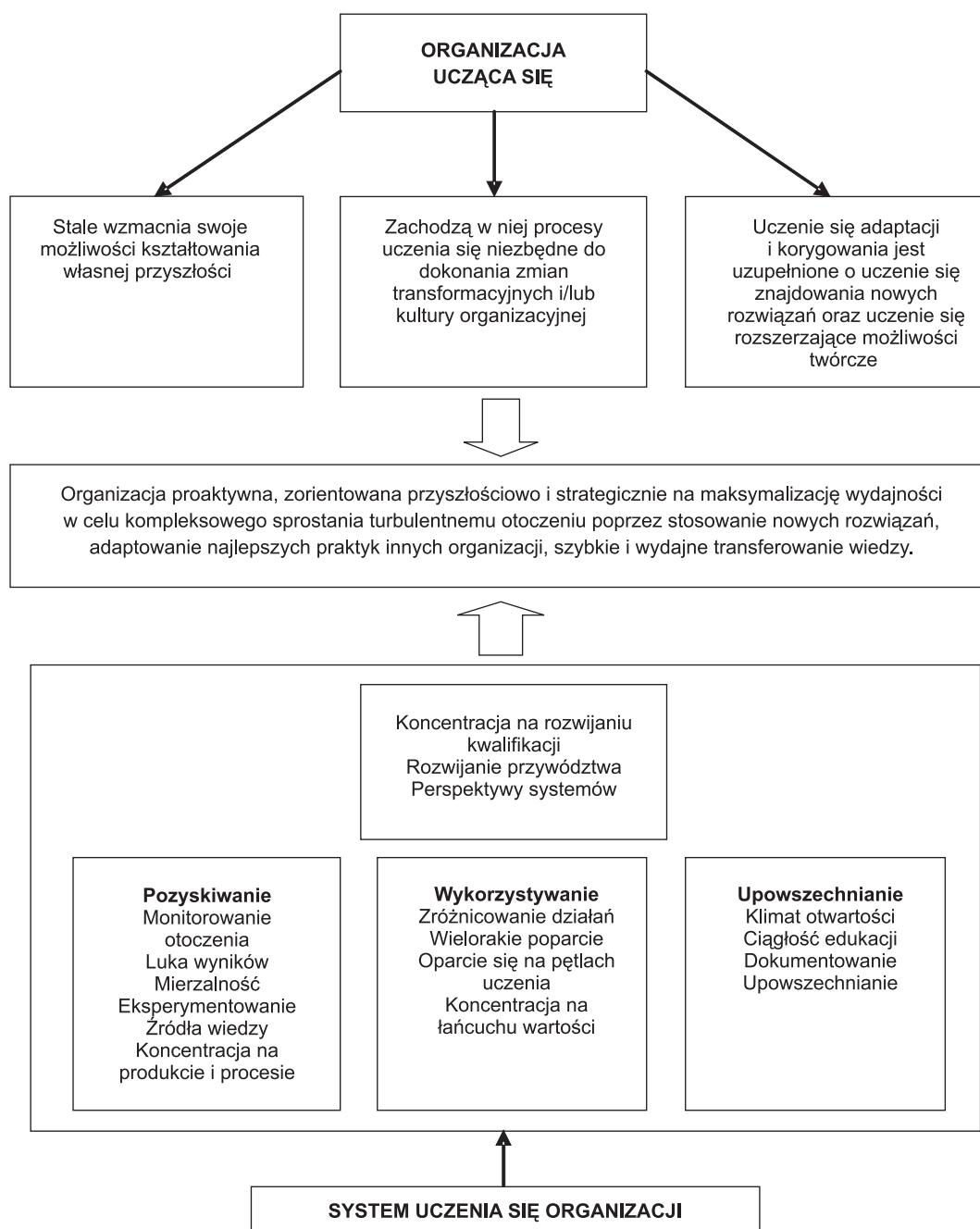
W każdej organizacji, bez względu na sektor jej działania, prawdziwe jest stwierdzenie, iż dane i informacje nie rozwiązują problemów automatycznie, dopiero czynnik ludzki umiejętnie operujący danymi i informacjami jest w stanie rozwiązywać problemy. Niewątpliwie zdolność do szybkiej adaptacji do zmian, skuteczne reagowanie na pojawiające się wyzwania społeczno-gospodarcze, kreowanie trendów zmian, tworzenie nowych szans to cechy i zdolności determinowane umiejętnością systemowego uczenia się organizacji publicznych, która jest wynikiem uczenia się indywidualnego [11]. Obserwowane zmiany w paradygmacie zarządzania publicznego, w którym następuje odejście od ustrukturalizowanego, menedżerskiego NPM, w kierunku NPG [12], nakierowują kompas badawczy na poszukiwanie takich rozwiązań, w których perspektywa interesariuszy będzie do wartościowana. NPG jest interpretowane jako wsparcie i rozwinięcie NPM. Eksponuje skuteczność organizacji publicznych poprzez umiejętne zarządzanie zmianami, jak również bardziej efektywne korzystanie z najlepszych praktyk sektora prywatnego, przy wspólnym zaangażowaniu w politykę społeczną [12]. Powyższe przesłanki wyraźnie wskazują, iż sektor publiczny podlega silnej presji uczenia się i innowacji, wynikającej ze stale wzrastających oczekiwań beneficjentów, interesariuszy, innych agend rządowych oraz tworzenia kompleksowych międzyorganizacyjnych struktur [13].

Organizacje publiczne dążą do ciągłego doskonalenia procesów w nich zachodzących, co implikuje konieczność uczenia się nie tylko od innych, ale również w wyniku własnych doświadczeń. Powyższa konstatacja oznacza, że współczesne organizacje publiczne muszą być bardziej elastyczne, proaktywne i szybko adaptować się do nowych warunków działania, co wymusza uczenie się szybsze niż konkurencja [14], stąd gdy strategie i budowanie długoterminowej wartości dla interesariuszy jest postrzegane jako istotna determinanta sukcesu, obserwujemy przesunięcie uwagi z metod, technik i narzędzi, umożliwiających sprawne zarządzanie operacyjne, na instrumentarium zarządzania strategicznego i dowartościowania tego ujęcia. We wskazany kierunek zmian wpisuje się idea organizacji uczącej się – koncepcja, której podstawy sformułował P. Senge, w 1990 roku publikując *Piątą dyscyplinę* [15]. Wskazane przez P. Senge'a elementy strukturyzujące koncepcję, takie jak myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja i zespołowe uczenie się, nie były nowymi pojęciami. Nowatorskie było połączenie ich w jedną, wspólną i całościową ideologię, będącą odpowiedzią na wzrastającą potrzeby organizacji funkcjonujących w coraz bardziej zmiennym, a nawet chaotycznym otoczeniu.

Koncepcja organizacji uczącej się była wielokrotnie redefiniowana przez dwie ostatnie dekady. Senge okre-

ślił ją jako wizję, która stanowi siłę napędową dla kreatywnych działań prowadzących do zmiany oraz polega na tworzeniu stale doskonalącej się organizacji, w ten sposób kreującej i wpływającej na własną przyszłość [16]. Według D.A. Garvina organizacja ucząca się jest jednostką skoncentrowaną na kreowaniu, pozyskiwaniu i transferowaniu wiedzy oraz modyfikowaniu swojego zachowania ze względu na zachodzące zmiany [17]. Chris Argyris wskazuje na organizacyjne uczenie się jako proces polegający na rozpoznawaniu i korygowaniu błędów [18]. George P. Huber stwierdza, iż organizacja uczy się, jeżeli poprzez przetwarzanie informacji zakres jej potencjalnych zachowań ulega zmianie [19]. Zdolność uczenia się uznawana jest za najistotniejszą kompetencję współczesnych organizacji, w których pozyskiwana wiedza musi być proporcjonalna do zakresu zmian obserwowanych w otoczeniu i wprowadzanych wewnątrz danej organizacji [20]. Specyfika organizacji uczącej się polega więc na kreatywnym wspomaganie procesu zmian, przy czym wiedza jest tylko wtedy korzystna dla organizacji, jeśli potrafi ona skutecznie ją wykorzystywać i nią zarządzać. Aby można było mówić o użytecznych informacjach, dane muszą być ocenione, rozpatrzone we właściwym kontekście oraz właściwie zinterpretowane. Należy przy tym dbać o ich jakość, żeby zostały uznane przez członków organizacji za wiarygodne. Ponieważ celem zarówno jednostek, jak i całych organizacji jest stałe poszukiwanie informacji zwrotnych o wynikach działań, konieczne jest rozpowszechnianie informacji. Tak więc w organizacjach, w których występuje uczenie się, powinniśmy zaobserwować efektywną komunikację oraz zarządzanie wiedzą. Ostatnim procesem niezbędnym do zaistnienia organizacyjnego uczenia się opartego na dotychczasowych doświadczeniach jest regularny przegląd wyników, w tym także uczciwa ocena popełnionych błędów i poniesionych porażek, co da asumpt do podjęcia odpowiedzialnych decyzji odzwierciedlających to, czego organizacja nauczyła się na podstawie własnych pozytywnych i negatywnych doświadczeń. Podstawowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji jako uczącej się ma sam proces uczenia. Od jego efektywności zależy zdolność organizacji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Etapy procesu uczenia się to pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i wykorzystanie wiedzy [21]. System uczenia się organizacji składa się ze stylów, orientacji oraz czynników ułatwiających uczenie [21]. Kompilację charakterystyk organizacji uczącej się w kontekście systemów uczenia się zaprezentowano na **Rysunku 2**.

Shana Ratner w 1997 roku zdefiniował stare i nowe podejście do sposobu uczenia się, uwzględniając takie obszary, jak aktywne uczenie się, uczenie się w kolaboracji oraz organizacyjne uczenie się. Zauważalne jest odejście od uczenia się transakcyjnego w stronę uczenia się procesowego, co zostało zilustrowane w **Tabeli II**. Uczenie się organizacji jest wymiarem kontinuum kultury organizacyjnej oraz stanowi reprezentatywny wyznacznik takich wartości, jak profesjonalizm, twórczość, innowacyjność, samodzielność, chęć współpracy i uczenia się, dbałość o satysfakcję klientów [22]. Niewątpliwie główna rola



Rysunek 2. Organizacja ucząca się vs system uczenia się.

Źródło: J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003: 113–124; J. Supernat, *Organizacja ucząca się*, www.supernat.pl (dostęp: 12.06.2011), oraz N. O'Connor, B. Kotze, *Learning Organizations': a clinician's primer*, „Australasian Psychiatry” June 2008; 16, 3: 173–178.

w tym procesie należy do kadry menedżerskiej oraz do wyróżników kultury danej organizacji, jak również poziomu akceptacji zmiany jako zjawiska stałego [22].

Uniwersalność zarządzania wiedzą powoduje, że można zastosować tę koncepcję także do zarządzania w jednostkach ochrony zdrowia, mimo że procesy w nich przebiegające wykazują znaczącą specyfikę, a organizacje opieki zdrowotnej określa się jako posiadające niepowtarzalny charakter. Strategia zarządzania wiedzą w podmiotach leczniczych może się koncentrować na różnych zadaniach, takich jak:

- rozwój i transfer najlepszych praktyk zarządzania i leczenia;
- promocja innowacyjności w zarządzaniu i leczeniu;
- kształtowanie kultury organizacyjnej;
- obniżanie kosztów bez pogarszania jakości leczenia [23].

Skuteczność wskazanych działań zależy od koordynacji elementów sprawczych, do których zalicza się znajomość strategii przez pracowników, zaangażowanie naczelnego kierownictwa, system pomiaru wyników

Stare odpowiedzi	Nowe odpowiedzi
Wiedza jest „rzeczą” transferowaną od nadawcy do odbiorcy.	Wiedza to związek pomiędzy „wiedzącym i wiedzą”; wiedza jest kreowana poprzez przedmiotową relację.
Wiedza jest obiektywna i niezmienna.	Wiedza jest subiektywna i zmienna.
Uczący się nabywa wiedzę.	Uczący się kreuje wiedzę.
Wszyscy uczą się w taki sam sposób.	Istnieje wiele różnych stylów uczenia się.
Wiedza jest zorganizowana w stabilne, hierarchiczne struktury, które mogą być traktowane niezależnie.	Wiedza jest zorganizowana w sposób „ekologiczny”; dyscypliny są zintegrowane i występują pomiędzy nimi liczne interakcje.
Najlepsze efekty uczenia osiągnąć są poprzez uczenie się pasywne, słuchanie i patrzenie.	Najlepsze wyniki uczenia uzyskuje się poprzez aktywne działanie i zarządzanie nabywaną wiedzą.
Proces uczenia przebiega indywidualnie na podstawie wrodzonych umiejętności.	Proces uczenia się przebiega w kontekście społecznym, poprzez umysł, ciało i emocje.
Proces uczenia się przebiega w przewidywalnych sekwencjach, od pojedynczych części do kompleksowej całości.	Proces uczenia przebiega całościowo.
Inteligencja zależy od indywidualnych, wrodzonych możliwości.	Inteligencja zależy od uczenia się.

Tabela II. Stare i nowe odpowiedzi na pytanie *JAK SIĘ UCZYMY*.

Źródło: R. Cors, *What is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*, „*Organizational Learning for Environmental Management*” May 5th 2003: 8.

i zasobów, kulturę organizacyjną oraz technologię informatyczną [23]. Dotychczasowe badania empiryczne [24] przeprowadzone w Wielkiej Brytanii oraz Grecji jednoznacznie wskazują, iż badane jednostki doświadczają trudności w skutecznym wdrożeniu i stosowaniu organizacyjnego uczenia się. Biorąc pod uwagę interakcje zachodzące pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, można stwierdzić, iż skuteczność ostatecznie zależy od tego, jak dobrze organizacja rozumie swoje otoczenie, reaguje na nie i wpływa, przy czym efektywność wymienionych procesów jest zależna wprost od efektywności uczenia się danej organizacji [25]. W praktyce szczególnie istotna jest koncentracja na wypracowaniu wartości sprzyjających powstaniu kultury uczenia się, która akceptuje ryzyko i zezwala na popełnianie błędów. Wymaga to ukształtowania się przywództwa wskazującego na wartości uczenia się, wolnego przepływu informacji poza formalną hierarchią, nagradzania uczenia się (w tym uczenia się na podstawie błędów), wsparcia polityków dla procesów uczenia się oraz stworzenia systemu odpowiedzialności wspierającego uczenie się [26].

Proces uczenia się o interesariuszach w organizacji publicznej – omówienie wyników badań

Procesy zarządzania organizacjami publicznymi, w tym podmiotami leczniczymi, powinny podlegać ciągłemu doskonaleniu, uwzględniając dwa kluczowe warunki: poprawę efektywności zarządzania i zaspokajanie potrzeb różnych grup interesariuszy. Zgodnie z klasyczną definicją Freemana, interesariuszem jest jednostka bądź grupa, która może wpływać na możliwość osiągnięcia celów przez organizację lub na którą organizacja może wpływać, osiągając swoje cele [27], a menedżerowie są odpowiedzialni za skutki ich działań wobec tych, na których wpływają, bądź tych, którzy mogą wpłynąć na

nich. Oznacza to, że maksymalizowanie zysku nie jest celem korporacji, co sugerował Friedman, a wynikiem sprawnego zarządzania, a teoria interesariuszy pomaga odpowiedzieć na pytanie – co to znaczy zarządzać we właściwy sposób [28]. Podążając ku uniwersalnej interpretacji teorii interesariuszy, zauważamy, że między organizacją a jej interesariuszami występuje wzajemna zależność. Organizacja ma za zadanie tworzyć wartość dla interesariuszy, z kolei interesariusze mają za zadanie dostarczyć zasobów potrzebnych do jej działania [29]. Jeśli organizacji zależy na poprawie osiąganych wyników, powinna znaleźć sposób równowagi różnych interesów. W przypadku zachwiania tej równowagi ważni interesariusze mogą się wycofać ze współpracy, co może się negatywnie przełożyć na wyniki organizacji [30]. W celu osiągnięcia równowagi menedżerowie muszą przede wszystkim zrozumieć oczekiwania różnych grup interesariuszy, a także odnieść się do nich. Identyfikacja głównych ważnych interesariuszy i pozyskanie jak najszerszej wiedzy na ich temat, dotyczącej ich oczekiwań względem organizacji, zasobów, które mogą zaangażować, pozycji, sojuszy i ich znaczenia dla przedsięwzięcia, pozwalają menedżerom na wypracowanie strategii zmierzającej do pozyskania ich wsparcia, bądź przynajmniej ograniczenia możliwości wywierania negatywnego wpływu [31]. Dzięki przeprowadzeniu analizy interesariuszy menedżerowie mogą zidentyfikować potencjalne zagrożenia oraz podjąć odpowiednie kroki w celu ich uniknięcia, jak również określenia potencjalnych przeciwników. Na proces analizy interesariuszy składają się:

- planowanie przedsięwzięcia;
- wybór i definiowanie sposobu postępowania;
- identyfikacja głównych interesariuszy;
- zbieranie danych, analiza danych;
- określenie ich znaczenia i wpływu dla przedsięwzięcia;

		Częstość	Procent
Ważne	Tak	61	95,3
	Nie	2	3,1
	Ogółem	63	98,4
Braki danych	Systemowe braki danych	1	1,6
Ogółem		64	100,0

Tabela III. Identyfikowanie osób/organizacji, na które może mieć wpływ podejmowana decyzja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania statutowe realizowane pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki pt. „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną 2009–2011”*.

		Częstość	Procent
Ważne	Tak	43	67,2
	Nie	19	29,7
	Ogółem	62	96,9
Braki danych	Systemowe braki danych	2	3,1
Ogółem		64	100,0

Tabela IV. Sformalizowanie procesu identyfikacji osób/organizacji, których dotyczą podejmowane decyzje.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania statutowe realizowane pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki pt. „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną 2009–2011”*.

		Częstość	Procent
Ważne	Tak	61	95,3
	Nie	2	3,1
	Ogółem	63	98,4
Braki danych	Systemowe braki danych	1	1,6
Ogółem		64	100,0

Tabela V. Dokonywanie oceny poziomu wpływu osób/organizacji na późniejszą możliwość realizacji podejmowanych decyzji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania statutowe realizowane pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki pt. „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną 2009–2011”*.

- określenie ryzyka związanego z poszczególnymi interesariuszami;
- opracowanie strategii postępowania z interesariuszami.

Analiza interesariuszy przyczynia się do zdobycia użytecznych i dokładnych informacji dotyczących wszystkich zainteresowanych realizowanym projektem. Informacje te są przydatne m.in. do tworzenia strategii organizacji [32].

Powyższe rozważania stały się podstawą do zaprojektowania badań na temat wykorzystania analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną² oraz badań w zakresie możliwości wykorzystania koncepcji organizacji uczącej się przez podmioty lecznicze, dla których organem założycielskim jest podmiot publiczny³. Uzyskane wyniki badań na określenie stopnia wykorzystania analizy interesariuszy w praktyce działania respondentów, jak również identyfikację interesariuszy, postrzeganych przez zarządzających w podmiotach lecz-

niczych jako główni dla realizacji celów wskazanych w strategii organizacji, zostały zaprezentowane w **Tabelach III–VII**.

Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala na stwierdzenie, iż zdecydowana większość respondentów wykorzystuje w swoich działaniach zarządczych logikę analizy interesariuszy, z reguły bowiem menedżerowie podejmując decyzje, zastanawiają się, kogo mogą one dotyczyć i jakie wywołać reperkusje.

Ponad 2/3 respondentów deklaruje prowadzenie działań sformalizowanych, zatem faktycznego, zgodnego z metodyką, procesu identyfikowania interesariuszy, aczkolwiek rozmowy realizowane w trakcie wywiadów eksperckich rzadko potwierdzały tę informację. Wskazywano, że dokonywane jest „coś” na kształt analizy interesariuszy, co sprowadza się do działań, które nie są prowadzone zgodnie z rzeczywistą metodyką tej analizy strategicznej i mają bardziej charakter luźnych rozważań niż systematycznej analizy pisemnej.

		Częstość	Procent
Ważne	Tak	59	92,2
	Nie	2	3,1
	Ogółem	61	95,3
Braki danych	Systemowe braki danych	3	4,7
Ogółem		64	100,0

Tabela VI. Identyfikowanie potrzeby zarządzania relacjami z osobami/organizacjami, które mają wpływ na podejmowanie decyzji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania statutowe realizowane pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki pt. „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną 2009–2011”*.

		Częstość	Procent
Ważne	Tak	58	90,6
	Nie	5	7,8
	Ogółem	63	98,4
Braki danych	Systemowe braki danych	1	1,6
Ogółem		64	100,0

Tabela VII. Posiadanie strategii postępowania z poszczególnymi osobami/organizacjami zmierzającej do zapewnienia możliwości realizacji podejmowanych decyzji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Badania statutowe realizowane pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki pt. „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną 2009–2011”*.

Zastanawiający jest wysoki poziom odpowiedzi twierdzących uzyskany dla pytania o identyfikowanie relacji pomiędzy dokonywaniem oceny wpływu interesariuszy a możliwością realizacji decyzji. Aż 96,8% respondentów deklaruje, że prowadzą taką ocenę i biorą pod uwagę wpływ interesariuszy na kształt i realizację podejmowanych decyzji. Jednak podobnie jak zostało to wskazane powyżej, trudno mówić o wysokim stopniu sformalizowania oceny.

Istotny z punktu widzenia przeprowadzonych badań jest fakt dostrzegania przez niemal wszystkich respondentów potrzeby zarządzania relacjami z interesariuszami. Świadczy to o wysokim stopniu zrozumienia konieczności komunikowania się z podmiotami, których dotyczą działania jednostki ochrony zdrowia, co obejmuje swoim zakresem także przekazywanie informacji na temat osiągniętych wyników.

Respondenci deklarują również, iż posiadają wypracowaną strategię postępowania z interesariuszami, która ma zapewnić możliwość realizacji podejmowanych decyzji. Podejmują zatem działania mające na celu szukanie sojuszników dla podejmowanych działań, a także zmniejszenia oporu tych, którzy są przeciwni zamierzeniom ZOZ. Przekazywanie rzetelnej informacji o osiągniętych wynikach stanowi ważny element strategii zarządzania relacjami z interesariuszami.

Reasumując uzyskane rezultaty badań, można zaryzykować stwierdzenie, że w większości przypadków zarządzający identyfikują interesariuszy jako ważnych graczy w przestrzeni funkcjonowania organizacji. Jednakże w chwili obecnej są to w większej mierze dzia-

łania intuicyjne, niż rzeczywiste ich postrzeganie jako elementu praktyki zarządczej. Brak jest również narzędzi, które mogą być wykorzystane w procesie zarządzania jednostką do obiektywnej identyfikacji i oceny interesariuszy.

Uzupełnieniem zaprezentowanych wyników w kontekście procesu uczenia się są zrealizowane badania pilotażowe w zakresie możliwości wykorzystania koncepcji organizacji uczącej się przez podmioty lecznicze, dla których organem założycielskim jest podmiot publiczny⁴. Celem badań było określenie, w jakim wymiarze badane organizacje funkcjonują jako organizacje uczące się. Wykorzystano narzędzie badawcze autorstwa D.A. Garvina, A.C. Edmondson i F. Gino [33], które ocenia zaawansowanie wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się w kontekście trzech dziedzin – otoczenia sprzyjającego uczeniu się, konkretnych procesów, procedur i praktyk uczenia się oraz przywództwa wspierającego procesy uczenia się. W pierwszych dwóch częściach ankiety oceny dokonywane są w siedmiostopniowej skali i mają na celu ustosunkowanie się respondenta do stwierdzeń opisujących zachowania pożądane lub negatywne dla organizacji uczącej się. W części trzeciej ankiety wartościowana jest częstotliwość, z jaką menedżer lub menedżerowie, którym podlega respondent, demonstrują opisane zachowanie. Uzyskane wyniki pozwalają ocenić, w jakim stopniu poszczególne, poddane analizie działy, odpowiadają założeniom organizacji uczącej się, a tym samym umożliwiają określenie stopnia zaawansowania wdrożenia przedmiotowej koncepcji w zarządzaniu badaną jednostką.

Lp.	Interesariusz	Opis interesu	Opis wpływu	Opis znaczenia	Identyfikowane ryzyko
1.	Kadra zarządzająca	Wysoki standard świadczonych usług medycznych zgodnych z zapisami ustawy (dostosowane zaplecze techniczne oraz medyczne); dobra kondycja finansowa; podnoszenie prestiżu i budowanie wizerunku organizacji; swoboda w podejmowaniu decyzji; sprawne funkcjonowanie organizacji	Może popierać proponowany kształt działań lub utrudnić jego realizację poprzez wpływ na personel	Dąży się do wypracowania wspólnego stanowiska z kadrami zarządzającą	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i pozycji szpitala
2.	Organ założycielski	Wysoki poziom bezpieczeństwa medycznego na danym terenie; zabezpieczenie realizacji świadczeń; stabilna sytuacja finansowa; realizacja celów statutowych; wzmocnienie wizerunku organizacji	Udziela dotacji na świadczenie usług, zatwierdza plan rozwoju podległej jednostki	Dąży się do uwzględnienia oczekiwań i sugestii rady społecznej	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i pozycji szpitala, mogą uniemożliwić działania w przypadku braku akceptacji dla planów
3.	Pacjenci	Wysoka jakość i dostępność usług medycznych; rozbudowana i nowoczesna infrastruktura szpitala; kompleksowość świadczeń medycznych; fachowy i uprzejmy personel; wzbogacanie oferty usług medycznych	Ich pozytywna opinia jest mobilizacją i wskazówką do dalszego rozwoju oraz sposobem pozyskania nowych pacjentów; preferencje pacjentów decydują o możliwości zrealizowania kontraktu, roszczenia mogą zdecydować o sytuacji finansowej zakładu	Podjęmowane decyzje nie zawsze uwzględniają oczekiwania rodzin pacjentów	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług, ryzyko występujące w sytuacji ograniczenia dostępu do usług, zwykle małe ryzyko zablokowania działań
4.	Ministerstwa (np. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej)	Realizacja zadań zgodnie z normami prawnymi (ustawy i rozporządzenia); przestrzeganie norm prawnych w zakresie zobowiązań publiczno-prawnych; realizowanie świadczeń na najwyższym poziomie, zgodnym z obowiązującymi przepisami i standardami; zapewnienie i zabezpieczenie usług medycznych na danym terenie; wzrost własnego kapitału politycznego	Wpływ pośrednio poprzez regulacje prawne, decydują o niektórych środkach przyznawanych ZOZ	Ważne jest dostosowanie się do jego warunków oraz realizowanie kontraktacji bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów związanych ze świadczeniem usług	Przychylni zmianom mającym na celu podniesienie jakości usług i ich dostępności
5.	Narodowy Fundusz Zdrowia	Prawidłowa realizacja postanowień kontraktu; zwiększenie zakresu świadczenia usług; zachowanie płynności świadczonych usług; terminowe rozliczanie wykonanych usług; przekazywanie pełnej i aktualnej informacji	Decyduje o przyznaniu kontraktów na świadczenie usług. Brak podpisania kontraktu uniemożliwia funkcjonowanie jednostki	Realizowana strategia musi uwzględnić przepisy prawa	Wspiera projekt w zaleźności od aktualnego zapotrzebowania na usługi medyczne na rynku lokalnym
6.	Władze samorządowe	Dostępność i wysoka jakość świadczonych usług dla społeczności lokalnej; wywiązywanie się z obowiązków statutowych; zapewnienie wyspospecjalistycznej opieki medycznej dla mieszkańców; realizacja interesu politycznego (ochrona zdrowia jest jednym z głównych punktów w strategii politycznej)	Poprzez proces decyzji dotyczących wspierania finansowego akceptują określona strategię ZOZ	Utrzymywanie dobrych relacji poprzez wywiązywanie się z warunków kontraktów	Wspiera projekt w zaleźności od aktualnego zapotrzebowania na usługi medyczne na rynku lokalnym
7.	Lekarze	Satysfakcjonujące wynagrodzenie; możliwość rozwoju zawodowego; wywiązywanie się z zobowiązań pracodawcy w stosunku do pracowników; stabilne warunki pracy; zapewnienie możliwości świadczenia usług medycznych na stosownym poziomie (np. dostęp do leków, sprzętu); dostęp do najnowszych technologii i metod leczenia oraz literatury medycznej	Są bezpośrednio realizatorami strategii, od ich postawy i zaangażowania zależy realizacja projektów, możliwy wpływ dzięki przynależności do związków zawodowych i sieci kontaktów nieformalnych na sposób funkcjonowania jednostki, rezygnacja z pracy może uniemożliwić SPZOZ skonstruowanie kontraktu	Podjęmowane decyzje nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami tej grupy, gdyż ZOZ kieruje się przede wszystkim koniecznością realizacji celów statutowych i kryterium ekonomiczności	Część pracowników może wspierać decyzje (ze względu na możliwości rozwoju oraz pracy w lepszych warunkach), inni mogą działać na jej niekorzyść (np. obawa przed zmianą zakresu obowiązków, konieczność zdobycia nowych umiejętności), mogą w znaczący sposób zagrozić realizacji strategii, jeśli nie jest ona zgodna z ich interesami, nie chcą, aby zmiany następowały ich kosztem, stosunek do zmian można określić jako umiarkowanie pozytywny

Tabela VIII. Charakterystyka wybranych interesariuszy publicznych podmiotów leczniczych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W części pierwszej badania oceniano otoczenie sprzyjające uczeniu się. W podsumowaniu zaledwie 3% organizacji wykazało pozytywne implikacje w tym zakresie, w którym wyróżniono następujące podgrupy:

- bezpieczeństwo psychologiczne – 9% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym;
- akceptacja różnic – 9% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym;
- otwartość na nowe idee – żadna z badanych organizacji nie realizuje ww. w stopniu wystarczającym;
- transfer informacji – łącznie 60% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym.

W drugiej części badania oceniano konkretne procesy i praktyki uczenia się. Podsumowanie wskazało, iż zaledwie 7% organizacji realizuje je zgodnie z przesłankami organizacji uczącej się. Przedmiotowy zakres badawczy został podzielony na pięć podgrup:

- eksperymentowanie – 12% realizuje w stopniu wystarczającym;
- gromadzenie informacji – 15% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym;
- ocena analizy informacji – najwyżej oceniona grupa, w której 97% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym;
- poziom edukacji i szkoleń – 19% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym;
- transfer informacji – 17% organizacji realizuje w stopniu wystarczającym.

Część trzecia badania dotyczyła zachowań przełożonych w kontekście realizowanych, sprzyjających uczeniu się, modeli przywództwa. W tym zakresie zaledwie 5% badanych organizacji zostało ocenionych pozytywnie.

Uzyskane rezultaty wyraźnie informują o znacznych niedostatkach w zakresie korzystania z koncepcji organizacji uczącej się w podmiotach leczniczych przynależących do sektora publicznego, w tym wyraźnie zarysowanych problemach związanych z otoczeniem, ocenionym w przeważającej mierze jako niesprzyjające uczeniu się, przebiegiem procesów uczenia się oraz z przywództwem.

Podsumowanie

Sektor ochrony zdrowia jest bardzo zróżnicowany. Spotykają się w nim różne potrzeby i wielu aktorów, których interesy – w najlepszym razie – są niesprzeczne. Charakteryzuje go wielość celów stawianych przed organizacjami, a także coraz większa dynamika i złożoność. Jednym z ważnych zagadnień wymagających rozwiązania w dzisiejszych jednostkach sektora ochrony zdrowia jest więc analiza różnorodnych i skomplikowanych współzależności, zarówno pomiędzy grupami interesów wewnątrz tych jednostek, jak i w relacjach z organizacjami z otoczenia zewnętrznego. Tego rodzaju analiza jest nieodzowna do identyfikacji i rozwiązywania problemów związanych z jednej strony ze współdziałaniem wymienionych podmiotów, a z drugiej – ich rywalizacją. Dlatego też proponuje się uwzględnienie w procesie zarządzania jednostką ochrony zdrowia perspektywy interesariuszy, zgodnie z którą organizacja jest przedstawiana

jako zbiór grup powiązanych różnymi relacjami, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Przekształcenie takiego ujęcia w rzeczywistość organizacyjną wymaga korelacji z procesami uczenia się, a tym samym modyfikacji kultury organizacyjnej na sprzyjającą uczeniu się. Zaprezentowana koncepcja predestynuje do wyciągnięcia wniosków o współzależnościach pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a efektywnością organizacji [34]. Organizacjom publicznym stawia się, podobnie jak przedsiębiorstwom, coraz większe wymagania w zakresie usprawniania działalności, jednak efektywność ich działania i jakość świadczonych usług są wciąż określane jako niezadowalające [35]. Zdaniem niektórych badaczy zmiany w funkcjonowaniu organizacji publicznych powinny polegać na stopniowym doskonaleniu tego, co było w przeszłości, a nie na wprowadzaniu innowacji o charakterze rewolucyjnym, gdyż takie współtworzone zmiany są łatwiej akceptowane przez jej członków [36]. W celu poprawy efektywności działania organizacje publiczne powinny dążyć do ciągłego doskonalenia procesów w nich zachodzących, co implikuje konieczność uczenia się nie tylko od innych, ale również w wyniku własnych doświadczeń. Efektywne działanie organizacji publicznych wymaga nie tylko przestrzegania dotychczasowych reguł i procedur, ale przede wszystkim koncentracji na rezultatach, jakie powinny przynieść realizowane programy działań względem obywateli. Dzięki obserwowaniu i pomiarom wyników, organizacje publiczne powinny redefiniować działania, jeśli nie spełniają one oczekiwań interesariuszy, czyli uczyć się w wyniku doświadczeń, co wymaga podjęcia licznych systematycznych działań nakierowanych na budowanie takiej kultury organizacyjnej, w której dowartościowana będzie perspektywa interesariuszy oraz rozwoju.

Przypisy

¹ Potencjał badawczy Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, *Kultura organizacyjna organizacji publicznych 2012–2014*.

² Badania statutowe realizowane pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki pt. „Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną 2009–2011”. Analiza interesariuszy została przeprowadzona w grupie 64 dyrektorów samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, działających na terenie województwa śląskiego. Analiza interesariuszy obejmowała swoim zakresem zarówno zidentyfikowanie grup interesariuszy, jak i dogłębne zrozumienie ich interesów, możliwości wywierania przez nich wpływu, a także ryzyka, które się z nimi wiąże.

³ Badania pilotażowe w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej „Publiczne podmioty lecznicze jako organizacje uczące się”, zrealizowane wśród 65 pracowników przedmiotowych jednostek województwa śląskiego w 2010 r. Wykorzystano narzędzie badawcze: D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F. Gino, *Is Yours a Learning Organization?*, „Harvard Business Review” March 2008: 1–10.

⁴ Badania pilotażowe w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej „Publiczne podmioty lecznicze jako organizacje uczące się”.

Piśmiennictwo:

1. Child J., *Organization. Contemporary Principles and Practice*, Balckwell Publishing, Oxford 2005: 4.
2. Drucker P.F., *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, Harper Collins, New York 1990.
3. Hughes O., *Public management and administration*, wyd. 3, Palgrave Macmillan, Basingstake 2003.
4. D'Aunno T., *Management scholars and public policy: A bridge too far?*, „Academy of Management Journal” 2003; 48: 949–951.
5. Lynn I.E., Heinrich C.J., Hill C.J., *Studying governance and public management: Challenges and prospects*, Harris School, Chicago 1999.
6. Rainey H.G., *Understanding and managing public organizations*, wyd. 3, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
7. Ligouri M., Sicilia M., Steccolinis I., *Some like it non-financial. Politicians' and managers' views on the importance of performance information*, „Public Management Review” October 2012; 14, 7: 904–922.
8. Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
9. Neely A., Adams Ch., Kennerley M., *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times/Prentice Hall, London 2002.
10. Frączkiewicz-Wronka A., Bratnicki M., *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne: Wylaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i Kierowanie” 2006: 3.
11. Olejniczak K., Domaradzka A., Krzewski A., Lenzion B., Widła Ł., *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się. Raporty i analizy*, „EUROREG” 2010; 1 (4): 7.
12. Osborne S.P., *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, New York 2010: 1–7.
13. Rashman L., Withers E., Hartley J., *Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature*, „International Journal of Management Reviews” 2009; 11, 4: 465.
14. Akhtar N., Khan R.A., *Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, January 2011; 2, 9: 257–270.
15. Cors R., *What is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*, „Organizational Learning for Environmental Management” May 5th 2003.
16. Meen D.E., Keough M., *Creating the learning organization. An interview with Peter M. Senge*, „The McKinsey Quarterly” 1992; 1: 59.
17. Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” July–August 1993: 80.
18. Argyris C., *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” September–October 1977: 116.
19. Huber G.P., *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, „Organization Science” 1991; 2, 1, Special Issue: *Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G.*: 89.
20. Johnson J.R., *Embracing change: a leadership model for the learning organization*, „International Journal of Training and Development”, Blackwell Publishers Ltd. 1998: 141–148.
21. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003: 124.
22. Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, w: Kopycińska D. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE, Szczecin 2003: 43.
23. Dobska M., Rogoziński K., *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008: 306–312.
24. Vassalou L., *The learning organization in health-care services: theory and practice*, „Journal of European Industrial Training” 2001; 25/7: 354–365.
25. Frączkiewicz-Wronka A., Dyaczyńska K., Szymaniec K., *Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia na proces podejmowania decyzji menedżerskich. Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2010: 309–321.
26. Barrados M., Mayne J., *Can public sector organizations learn?*, „ODCE Journal on Budgeting” 2003; 3: 87–103.
27. Freeman R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984: 46.
28. Freeman R.E., *Ending the so-called „Friedman-Freeman” debate*, „Business Ethics Quarterly” 2008; 18, 2: 153–190.
29. Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Press, Stanford 2002.
30. Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „The Academy of Management Review” 1995; 20, 1: 92–117.
31. Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
32. Frączkiewicz-Wronka A., Wronka M., Kotowski P., *Koncentracja na zewnętrznym otoczeniu jednostki ochrony zdrowia – wyznaczanie kierunków działania przez przywódcę*, w: Frączkiewicz-Wronka A., Austen-Tynda A. (red.), *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009: 77–108.
33. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F., *Is Yours a Learning Organization?*, „Harvard Business Review” March 2008: 1–10.
34. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
35. Pasieczny J., *Drogi reformowania sektora publicznego*, „Problemy Zarządzania” 2005; 10: 22–39.
36. Wiatrak A.P., *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie*, „Problemy Zarządzania” 2005; 10: 7–21.